

Cesta organizácie
k spoločenskej zodpovednosti

Model ZET

Metodická príručka

model 

model 

Cesta organizácie
k spoločenskej zodpovednosti

Model ZET

Metodická príručka

Vypracoval

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR
v spolupráci s Centrom výnimočnosti a zodpovedného podnikania, o.z.

OBSAH

PREDSLOV.....	5
1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI.....	6
1.1 Čo je to spoločenská zodpovednosť?.....	7
1.2 V krátkosti o histórii spoločenskej zodpovednosti.....	9
1.3 Predpoklady a princípy spoločenskej zodpovednosti.....	11
1.4 Tri pilier spoločenskej zodpovednosti.....	13
1.5 Reportovanie o spoločenskej zodpovednosti.....	14
1.6 Štyri dôležité otázky pre manažérov.....	15
2. MODEL ZET.....	17
2.1 Štruktúra modelu ZET.....	19
2.2 Bodové hodnotenie v rámci modelu ZET.....	24
SLOVNÍK.....	26
SKRATKY.....	28
POUŽITÉ ZDROJE.....	29

PREDSLOV

Tak ako všetko ostatné aj spoločenská zodpovednosť začína od človeka a nemôže existovať bez zodpovedného správania a prístupu každého jedného občana. Môžeme ho nájsť všade okolo nás. Stretávame sa s ním každodenne od zodpovednej výchovy detí, zodpovedného vedenia motorového vozidla, nakladania s odpadom cez zodpovedné vynakladanie finančných prostriedkov, až po prístup k nášmu zamestnaniu, spoločnosti a okoliu. Všetky naše aktivity majú svoje, či už zodpovedné alebo nezodpovedné, dôsledky pre našu budúcnosť a pre budúcnosť ďalších generácií.

Vo vzťahu k človeku je preto veľmi výstižná definícia spoločenskej zodpovednosti: „Záväzok jedinca zvážiť dopad svojich rozhodnutí a činov na celý spoločenský systém“, ktorú definovali v roku 1960 Keith Davis a Robert Blomstrom.

Nie je tomu inak ani v podnikateľskej sfére a organizáciách verejnej správy, keď v súčasnom svete žiadna organizácia nefunguje izolovane od okolitého sveta, ale je jeho priamou a predovšetkým aktívnou súčasťou. Každá činnosť, každý vyrobený výrobok alebo poskytovaná služba vplyva na ľudí, okoliťú spoločnosť a životné prostredie, či už v menšej alebo väčšej miere. Z toho dôvodu sa zamyslenie nad vplyvom na svoje okolie a spoločnosť stáva čoraz dôležitejšou úlohou všetkých manažérov.

Spoločenská zodpovednosť pritom nie je novým pojmom, ale predsa je v súčasnosti intenzívnejšie skloňovaná ako kedykoľvek v minulosti. Tento zvýšený záujem pramení z viacerých faktorov. Jedným z nich je rastúca globalizácia a zvyšujúci sa počet nadnárodných organizácií pôsobiacich súčasne v rôznych krajinách sveta. Tie svojou veľkosťou a činnosťou ovplyvňujú komunitu, v ktorej pôsobia, životné prostredie a v konečnom dôsledku kvalitu života. Druhým faktorom sú meniaci sa zákazníci s očakávaniami nad rámec poskytovaných výrobkov a služieb. Do tretice sem možno zaradiť zvyšujúce sa požiadavky na spoločensky zodpovedné správanie zo strany iných zainteresovaných strán, ako napríklad zamestnancov, občanov daných komunít, investorov, majiteľov/zakladateľov organizácií, vlád a pod. Ako štvrtý faktor možno vnímať potrebu kredibility a transparentnosti, ktorá súvisí s dôveryhodnosťou organizácie voči všetkým zainteresovaným stranám. Z týchto dôvodov sú dnes dlhodobo a trvalo úspešné najmä tie organizácie, ktoré neplnia len zákonom uložené povinnosti a vytvárajú zisk, ale sú transparentné a zodpovedné vo všetkých oblastiach vlastnej pôsobnosti, prispievajú k ochrane životného prostredia, k zvyšovaniu kvality života zamestnancov, komunity a spoločnosti, v ktorej pôsobia. Veľkú úlohu tu zároveň zohráva i pomoc organizácií tým, ktorí pomoc potrebujú – komunitám, sociálne slabším skupinám, na podporu rozvoja spoločnosti a pod.

V snahe podporiť systémový prístup k implementácii a zlepšovaniu spoločenskej zodpovednosti sa vytvorila metodika a rámec pre jednotný spôsob preukazovania spoločenskej zodpovednosti organizácií v Slovenskej republike. Túto metodiku pre hodnotenie spoločenskej zodpovednosti vytvoril Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR v spolupráci s Centrom výnimočnosti a zodpovedného podnikania o.z. a nazvali ju model ZET. Za nedostatky známych metód hodnotenia spoločenskej zodpovednosti možno považovať predovšetkým nepreviazanie medzi tým, čo organizácia koná a tým, aké výsledky je schopná deklarovať v daných oblastiach. Organizácie si spravidla nestanovujú cieľové hodnoty, ktoré chcú v jednotlivých aktivitách dosiahnuť a nesledujú trendy v zlepšovaní.

Cieľom tejto príručky je informovať o základoch a prístupoch k spoločenskej zodpovednosti ako súčasť riadenia organizácie, jej metodike hodnotenia pomocou modelu ZET, na základe ktorého sa hodnotí súťaž Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť.

1.

ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

Čo je to spoločenská zodpovednosť?

V krátkosti o histórii spoločenskej zodpovednosti

Predpoklady a princípy spoločenskej zodpovednosti

Tri piliere spoločenskej zodpovednosti

Reportovanie o spoločenskej zodpovednosti

Štyri dôležité otázky pre manažérov

Aktéri, metodiky a nástroje v oblasti spoločenskej zodpovednosti

1.1 Čo je to spoločenská zodpovednosť?

Pojem spoločenská zodpovednosť sa postupne formoval v súvislosti s jej významom. Medzi prvými pojmami, s ktorými sme sa stretávali, bola sociálna zodpovednosť organizácií. Tento prístup bol zameraný najmä na sociálny aspekt organizácií voči spoločnosti a všetkým, ktorí pomoc organizácií potrebovali v rozličných formách. Postupom času sa prístup k spoločenskej zodpovednosti formoval v širšom kontexte a súvisel s dopadmi na spoločnosť aj z pohľadu environmentu a efektivity riadenia dokladovanej ekonomickými ukazovateľmi (výsledkami podnikania). Z toho dôvodu sa v súčasnosti stretávame s mnohými pojmami ako zodpovedné podnikanie, zodpovednosť v podnikaní, avšak najvýstižnejším pojmom sa javí pojem **spoločenská zodpovednosť organizácií**, nakoľko už v názve stiera mylnú predstavu, že sa táto oblasť týka iba podnikateľských subjektov. Práve naopak, organizácie verejnej správy financované z verejných zdrojov by mali primárne plniť všetky prvky, ktorých sa spoločenská zodpovednosť týka.

Mnohé publikácie uvádzajú rôzne definície spoločenskej zodpovednosti, ale v skutočnosti neexistuje žiadna jej jednotná celosvetová definícia. Dôvod je veľmi jednoduchý. Spoločenská zodpovednosť je založená na dobrovoľnosti, nemá striktné vymedzené hranice a častokrát sa odvíja aj od kultúry samotnej krajiny. Aj napriek tomu, pri porovnaní mnohých definícií, možno povedať, že:

- väčšina z nich je univerzálna, t.j. uplatniteľná na akúkoľvek organizáciu bez ohľadu na jej produkt,
- organizácia je neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti,
- najčastejšie sa v nich vyskytuje päť základných aspektov: environmentálny aspekt, sociálny aspekt, ekonomický aspekt, aspekt zainteresovaných strán a aspekt dobrovoľnosti.

Z radu mnohých definícií spoločenskej zodpovednosti možno spomenúť nasledovné:

„Dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických hľadísk do každodenných firemných operácií a interakcií s firemnými stakeholdermi.“ (Európska únia, 2001)

„Kontinuálny záväzok organizácií správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“ (World Business Council for Sustainable Development, 2009)

„Manažovanie pozitívnych vplyvov, ktoré má firma na spoločnosť a na životné prostredie a ktoré dosahuje svojimi činnosťami, produktmi alebo službami a prostredníctvom interakcie s kľúčovými stakeholdermi ako sú zamestnanci, spotrebiteľia, investori, komunita a dodávatelia.“ (Business in the Community)

„Ide o koncept, kedy firma dobrovoľne preberá spoluzodpovednosť za blaho a udržateľný rozvoj modernej spoločnosti a súčasne očakáva zachovanie konkurencieschopnosti a ziskovosti, pričom sa nejedná o dva protichodné ciele.“ (Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006)

„Spoločenská zodpovednosť zahŕňa všetky aktivity, ktoré sú ďaleko nad rámec maximálnych legitímnych požiadaviek, tak isto ako aktivity, prostredníctvom ktorých organizácia usiluje o pochopenie a uspokojovanie očakávaní všetkých zainteresovaných strán v spoločnosti.“ (Petříková, 2008)

Podľa normy ISO 26000: 2010 je spoločenská zodpovednosť definovaná ako zodpovednosť organizácie za dosahy jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť, životné prostredie a etické správanie, ktoré prispieva k udržateľnému rozvoju, zdraviu a blahu spoločnosti, ktorá berie do úvahy očakávanie zainteresovaných strán, je v súlade s aplikovateľnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania a je in-

tegrovaná v rámci celej organizácie a uplatňovania v jej vzťahoch. Pričom aktivity zahŕňajú produkty, služby a procesy. Vzťahy sú aktivity organizácie v rámci jej sféry vplyvu.

O niečo neskôr sa začali tvoriť prvé definície spoločenskej zodpovednosti a ich vývoj možno rozdeliť na štyri míľniky:

1. V päťdesiatych rokoch 20. storočia, kedy myšlienky zodpovedného podnikania prenikajú do odbornej literatúry pre manažérov. Prvé definície spoločenskej zodpovednosti organizácií (spoločensky zodpovedného podnikania) sa opierali práve o manažérske vzory a ich aktívnu angažovanosť. Jedným z prvých teoretikov v tejto oblasti bol Howard R. Bowen, ktorý vo svojej knihe *Social Responsibilities of the Businessman* v roku 1953 uviedol: „*Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.*“
2. Koncom šesťdesiatych rokov sa mierne upustilo od zdôrazňovania úlohy manažéra a do popredia sa dostali vzťahy medzi organizáciou a socioekonomickým systémom. V tomto období vznikla napríklad definícia: *Asi najlepšou cestou, ako pochopiť spoločenskú zodpovednosť, je uvažovať o nej ako o „dobrom susedstve“.* Táto definícia prízvukuje nerobiť veci, ktoré by dobré susedstvo narúšali a dobrovoľné osvojenie si záväzku pomáhať pri riešení problémov v susedstve.
3. V osemdesiatych rokoch sa prešlo na empirický výskum a začali vznikať rôzne alternatívne koncepty, ako napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, teória zainteresovaných strán, etika podnikania, verejná politika. Jednou z definícií je aj: „*Spoločenská zodpovednosť podnikania je pojmom vyjadrujúcim záväzky firiem voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť a nielen voči ich akcionárom.*“ Pričom záväzok sa tu vníma ako dobrovoľný a prekračujúci hranicu akcionárov a vzťahuje sa na spotrebiteľov, zamestnancov, dodávateľov a komunitu.
4. Začiatkom 21. storočia ovplyvnili definovanie spoločenskej zodpovednosti vznikajúce dobrovoľné asociácie zakladané spoločensky zodpovednými organizáciami, tak isto mimovládne organizácie, ako aj Európska únia.

Dôležitým však nie je výber a interpretovanie tej najvýstižnejšej definície spoločenskej zodpovednosti, ale pochopenie jej podstaty, jej prijatie a doslovná „výchova“ organizácie k takémuto správaniu.

Spomedzi rôznych prístupov a oblastí, ktorých sa spoločenská zodpovednosť dotýka, sa v rôznych hodnotiacich a manažérskych nástrojoch vyprofilovali tri sféry, tzv. „princíp Triple-bottom line“ alebo „trojitá výsledovka“, v rámci ktorej je ekonomická sféra označovaná ako Profit, environmentálna sféra ako Planet a sociálna sféra ako People. O spoločensky zodpovednej organizácii možno hovoriť vtedy, ak napĺňa všetky tri oblasti – ekonomika, environment a sociálna sféra, a zároveň je:

- spoločenská zodpovednosť vo vnútri organizácie spojená s trvalým rozvojom organizácie, tzn. začleňovanie ekonomických, sociálnych a environmentálnych dopadov do svojich každodenných činností,
- spoločenská zodpovednosť dobrovoľným spôsobom správania organizácie nad rámec zákonných požiadaviek,
- spoločenská zodpovednosť súčasťou princípov riadenia celej organizácie, nejde len o „doplnok“ k hlavnej činnosti organizácie.

1.2 V krátkosti o histórii spoločenskej zodpovednosti

Novodobá história spoločenskej zodpovednosti sa začala písať v polovici dvadsiateho storočia. Už predtým však existovali spoločnosti, na čele ktorých stáli filantropi svojej doby. Súčasťou ich stratégie bolo aj zlepšovanie pracovných podmienok na pracoviskách a zvelaďovanie komunity, v ktorej pôsobili. Takými osobami boli napríklad pre Česko a Slovensko známi Tomáš a Ján Baťovci, Robert Owen z Veľkej Británie alebo Andrew Carnegie zo Spojených štátov amerických, ale aj mnohí ďalší.

V prostredí bývalého Československa existoval v medzivojnovom období rad podnikov na čele s firmou Baťa (založenou v roku 1894), ktorého koncepcia rozvoja nebola založená na špičkovej produkcii, zákazníkovi či postupnom rozširovaní trhu (čo bolo spojené so zvyšovaním zisku), ale na dlhodobom rozvoji firmy, zahrňujúcom aj starostlivosť o rozvoj zamestnancov a ich rodín (od zvyšovania kvalifikácie cez zdravotnú starostlivosť, rekreácie až po športové a spoločenské vyžitie). Aktivity prispievali k zdravému rozvoju obcí, miest, regiónov a celej spoločnosti.

V osemdesiatych rokoch minulého storočia došlo k prepojeniu koncepcie spoločenskej zodpovednosti so skupinou tzv. stakeholderov. Medzníkom vo vývoji spoločenskej zodpovednosti sa stal rok 1996, kedy J. Delors inicioval vznik Európskej expertnej centrálly (CSR Europe), ktorej cieľom bola „pomoc organizáciám dosiahnuť ziskovosť, dlhodobu udržateľný rast a rozvoj ľudského kapitálu tým, že zakotvia spoločenskú zodpovednosť do svojich podnikateľských zvyklostí“.

K rozvoju spoločensky zodpovedného podnikania v Európe veľkou mierou prispel aj Lisabonský summit v marci 2000, na ktorom sa predstavitelia EÚ dohodli urobiť z Európskej únie do roku 2010 **najkonkurencieschopnejšiu a najdynamickejšiu poznatkovo orientovanú ekonomiku sveta, schopnú trvalo udržateľného rastu s väčším množstvom pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou.**

Európska únia má záujem podporovať konkurencieschopnosť európskeho hospodárstva v kontexte obnovennej lisabonskej stratégie. Preto sa tvrdo zasadzuje za odhodlanosť presadzovať trvalo udržateľný rozvoj, hospodársky rast a zvyšovanie počtu a kvality pracovných miest a intenzívnejšie realizovanie svojho záväzku týkajúceho sa spoločensky zodpovedného podnikania vrátane spolupráce s ostatnými zúčastnenými. Európa potrebuje viac ako kedykoľvek predtým aktívnych podnikateľov, pozitívny postoj k podnikaniu a dôveru v podnikanie.

Z podkladov európskeho normatívu možno vybrať zopár veľmi výstižných viet: „Význam spoločenskej zodpovednosti organizácií spočíva v odraze základných hodnôt spoločnosti, v ktorej chceme žiť. Je dôležitá pre jednotlivé organizácie, veľké alebo malé, ktoré môžu prostredníctvom inovatívnych výrobkov a služieb, nových schopností a zaangažovania zúčastnených strán zlepšiť z krátkodobého i dlhodobého hľadiska svoje hospodárske, environmentálne a sociálne charakteristiky. Je dôležitá pre ľudí pracujúcich v organizáciách a pre organizácie, ktorým môže pomôcť vytvoriť prospešnejšie a inšpirujúcejšie pracovné prostredie. Zároveň má význam aj pre tých, ktorí nakupujú od firiem, pre zákazníkov, ktorí venujú stále väčšiu pozornosť spoločenskému a environmentálnemu charakteru výrobkov a služieb, ktoré kupujú. Je dôležitá pre miestne komunity, kde pôsobia organizácie – komunity, ktoré chcú vedieť, že žijú medzi organizáciami zdieľajúcimi ich hodnoty a starosti. Takisto je významná pre investorov, ktorí cítia, že treba podporovať zodpovedné správanie organizácií, ale aj pre ľudí z ostatných častí sveta, ktorí od európskych organizácií očakávajú, že sa budú správať v súlade s európskymi a medzinárodnými hodnoteniami a zásadami. Rovnako dôležitá je aj pre naše deti a budúce generácie, ktoré chcú žiť vo svete rešpektujúcom ľudí a prírodu.“

Nielen z pohľadu Európskej únie, ale aj v celosvetovom meradle sa spoločenská zodpovednosť stáva čoraz dôležitejšou témou v rámci diskusie o globalizácii, konkurencieschopnosti a udržateľnom rozvoji.

Ako bolo už spomínané, spoločenská zodpovednosť sa dotýka nielen firiem, ale i neziskových organizácií, verejnej správy, akademickej pôdy a pod.

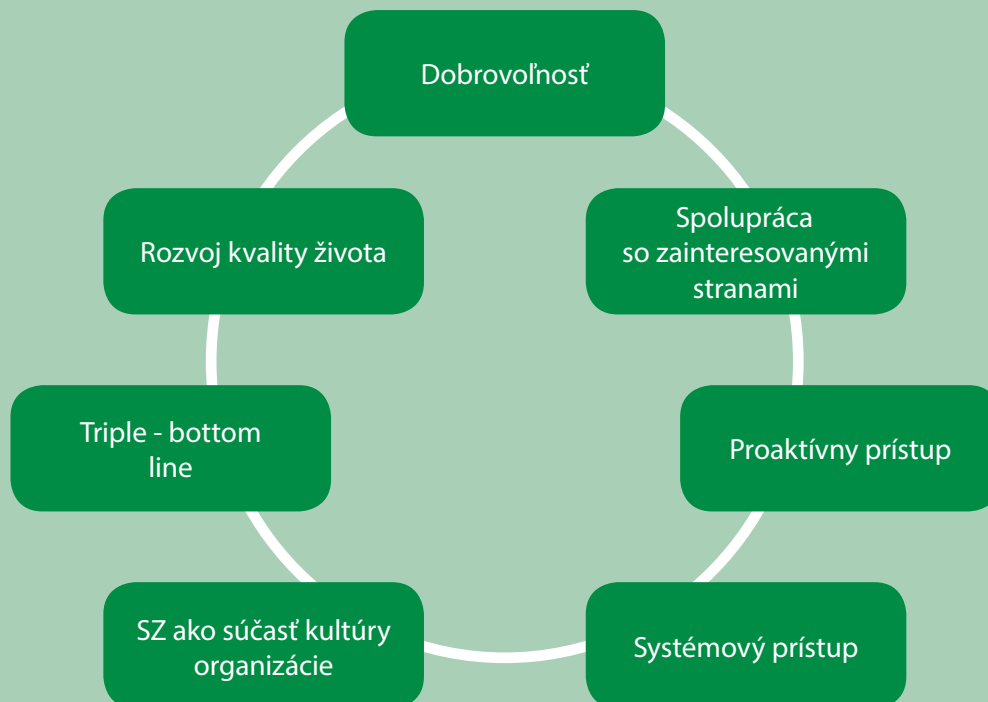
Európska komisia v Zelenej knihe s názvom *Promoting a European framework for corporate social responsibility* z roku 2001 vymedzila európsky rámec spoločenskej zodpovednosti firiem a spoločenskú zodpovednosť definovala ako koncept, podľa ktorého by spoločnosti mali dobrovoľne začleňovať sociálne otázky a problematiku týkajúcu sa životného prostredia do podnikateľskej činnosti a do vzťahov so zainteresovanými stranami, nakoľko si uvedomujú, že takéto zodpovedné správanie povedie dlhodobo ku konkurenčnej výhode. Ide v podstate o koncept, podľa ktorého sa organizácie rozhodnú dobrovoľne prispievať k lepšej spoločnosti a čistejšiemu životnému prostrediu.

Na základe rezolúcie Európskeho parlamentu z roku 2007 si Európska komisia nechala spracovať tzv. *Edinburgskú štúdiu* o aktuálnom právnom rámci spoločenskej zodpovednosti organizácií. V záujme maximalizácie spoločenskej hodnoty sa organizáciám odporúča prijať dlhodobý strategický prístup k spoločenskej zodpovednosti a zamerať sa na možnosti vývoja inovatívnych produktov, služieb a podnikových modelov, ktoré prispievajú k zlepšeniu životných podmienok v spoločnosti a k zvyšovaniu kvality a produktivity pracovných miest.

Na podporu rozvíjania spoločenskej zodpovednosti v Slovenskej republike bola vytvorená súťaž Národná cena Slovenskej republiky za spoločenskú zodpovednosť, ktorá sa vyhlasuje od roku 2014. Existuje i mnoho ďalších foriem oceňovania zodpovedného prístupu organizácií, jednu z nich realizuje napr. i nevládna a nezisková organizácia Nadácia Pontis (súťaž VIA BONA) s podporou BLF (Business Leader Forum), ktorej zastúpenie je aj v SR.

1.3 Predpoklady a princípy spoločenskej zodpovednosti

Existuje celý rad predpokladov, bez splnenia ktorých si len ťažko predstaviť spoločensky zodpovednú organizáciu. Medzi tie základné patria:



Obr. 1 Základné predpoklady spoločenskej zodpovednosti

1. **Dobrovoľnosť:** aktivity organizácie nad rámec legislatívnych povinností sú vykonávané dobrovoľne a vychádzajú z presvedčenia organizácie.
2. **Spolupráca so zainteresovanými stranami:** je vnímaná širokospektrálne, nielen so zameraním na akcionárov/zriaďovateľov, ale aj na ostatné zainteresované strany organizácie ako zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a miestnu komunitu.
3. **Proaktívny prístup:** charakterizujúci vlastné aktívne kroky v oblasti spoločenskej zodpovednosti a nie vyčkávanie na podnet zvonka organizácie.
4. **Systémový prístup:** poukazuje na systematické riadenie spoločenskej zodpovednosti, pričom jej budovanie je dlhodobou záležitosťou a je otázkou skôr rokov ako niekoľkých mesiacov.
5. **Spoločenská zodpovednosť ako súčasť kultúry organizácie:** spoločenská zodpovednosť je v tomto prípade vnímaná ako prirodzená súčasť kultúry organizácie a týka sa celej organizácie, nielen manažérov, prípadne úzkej skupiny ľudí. Zároveň je vnímaná ako celková filozofia organizácie, ktorá uskutočňuje všetky svoje aktivity v zmysle spoločenskej zodpovednosti a nie je to len marketingový alebo komunikačný nástroj zlepšenia imidžu organizácie.
6. **Triple – bottom line:** ide o napĺňanie spoločenskej zodpovednosti vo všetkých troch základných oblastiach – ekonomickej, environmentálnej a sociálnej. Organizácia v tomto prípade vyvážene naplňa všetky tri oblasti.

7. **Rozvoj kvality života:** organizácia vždy vzniká za nejakým účelom, pričom kvalita by mala byť prioritou a prirodzenou súčasťou všetkých činností organizácie. Rast kvality života z pohľadu spoločenskej zodpovednosti však hovorí o záujme organizácie o rozvoj spoločnosti/komunity, v ktorej pôsobí.

Pri uplatňovaní spoločenskej zodpovednosti by mala organizácia rešpektovať určité **princípy** pri všetkých vykonávaných činnostiach. Ich zoznam nie je konečný, ale medzi základné patrí:

- **Zodpovednosť:** hovorí o zodpovednosti organizácie za vplyv jej činností a rozhodnutí na spoločnosť, životné prostredie a hospodárstvo.
- **Transparentnosť:** hovorí o transparentnom prístupe organizácie k rozhodnutiam a aktivitám ovplyvňujúcim spoločnosť a životné prostredie.
- **Etické správanie:** apeluje na etické správanie organizácie, kde medzi základné hodnoty patrí čestnosť a korektnosť.
- **Rešpektovanie záujmov zainteresovaných strán:** hovorí o rešpektovaní a zohľadňovaní záujmov zainteresovaných strán organizácie.
- **Rešpektovanie právneho štátu:** princíp zdôrazňuje rešpektovanie a fungovanie organizácie v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi zo všeobecne platných zákonov a všeobecne záväzných právnych predpisov.
- **Rešpektovanie medzinárodných noriem správania.**
- **Rešpektovanie ľudských práv.**

1.4 Tri piliere spoločenskej zodpovednosti

Jedným zo základných predpokladov spoločenskej zodpovednosti je rovnomerný rozvoj všetkých troch pilierov, ktoré sa tiež označujú ako Triple – bottom line, resp. stratégia 3P (profit/zisk - ekonomická oblasť, people/ludia - sociálna oblasť, planet/planéta - environmentálna oblasť).

Ekonomická oblasť – udržateľný rozvoj v oblasti ekonomických požiadaviek môže organizácia vykázať vtedy, keď v každom okamihu môže garantovať dostatočný cash – flow na zabezpečenie likvidity a dosahuje výnosy, ktoré prevyšujú náklady. Táto oblasť je považovaná za najprepracovanejšiu dimenziu a fixnú súčasť každej organizácie. Do tejto oblasti patrí i riešenie korupcie, zlepšovanie produktov a služieb, dodávateľsko-odberateľské vzťahy a pod.

Environmentálna oblasť – ekologická udržateľnosť predpokladá využívanie prírodných zdrojov iba v rámci požiadaviek bezpečnostných minimálnych štandardov. Organizácie by nemali byť pôvodcami žiadnych emisií, ktoré ohrozujú životné prostredie a zdravie ľudí. Táto oblasť predstavuje východiskové body zlepšovania environmentálnej činnosti organizácie. Každá organizácia musí dodržiavať legislatívne nariadenia ochrany životného prostredia. Predovšetkým je potrebné dbať na to, aby sa prírodné zdroje spotrebovávali iba v takej miere, ako to dovoľí ich reprodukcia.

Sociálna oblasť – v sociálnej oblasti prispieva organizácia k udržateľnému rozvoju, keď vytvára pridanú hodnotu pre komunálne a regionálne prostredie – napr. tým, že vytvára príjmy a rozvíja ľudský kapitál vo vlastnej organizácii, ako aj u obchodných partnerov a zohľadňuje dôsledky na spoločenský kapitál. V centre pozornosti sociálnej dimenzie sa nachádza práca a pracovné záujmy zamestnancov. V kontexte prebiehajúcich zmien sú zamestnanci stále viac vnímaní ako interní zákazníci, ktorí sú ovplyvňovaní pracovnými podmienkami a pracovnými vzťahmi v organizácii. Sociálna výzva v tomto prípade predstavuje nezištné vytváranie pridanej hodnoty pre zamestnancov, komunitu a spoločnosť.

Riadenie organizácie zamerané na udržateľný rozvoj má optimalizovať prínos vzhľadom na sociálne, ekologické a ekonomické výzvy. Znamená to, že riadenie a koordinácia dlhodobého rozvoja organizácií sú zabezpečené nielen racionálnymi ekonomickými úvahami, ale aj sociálnymi a ekologickými faktormi. Iba vyváženou integráciou všetkých troch oblastí udržateľnosti môže vzniknúť synergia na jednej strane využiteľného ekologického a sociálneho potenciálu a na strane druhej potenciálu ekonomického.

Zabezpečenie pozitívneho prínosu organizácie k udržateľnému rozvoju závisí od podnikového manažmentu, ktorý sa systematickými a cieľovo orientovanými aktivitami zameriava na udržateľný výkon a rozvoj organizácie a koordinuje všetky opatrenia.

1.5 Reportovanie o spoločenskej zodpovednosti

Dnes je reportovanie o spoločenskej zodpovednosti prirodzenou súčasťou veľkých, nadnárodných spoločností, kde správy o spoločenskej zodpovednosti vytvárajú buď materské spoločnosti za všetky svoje filiálky alebo si každá dcérska spoločnosť vytvára vlastnú správu v jazykovom prevedení krajiny, v ktorej pôsobí.

Čo sa týka malých a stredných podnikov, je reportovanie u nás možno zriedkavejšie. Neznamená to však, že tieto podniky spoločensky zodpovedné aktivity nerobia, iba ich možno nedeklarujú v jednom dokumente.

V oblasti verejného sektora sú aktivity ekonomického, environmentálneho a sociálneho správania sa organizácií taktiež menej známe. Aj keď mnohé organizácie majú povinnosť zo zákona zverejňovať svoje výročné správy, často v nich možno nájsť len základné informácie, ktoré im metodika na vypracovanie výročných správ udáva.

Prvé informácie o tom, čo pozitívne robia organizácie nad rámec zákona, sa začali objavovať v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia vo výročných správach, a to predovšetkým v oblasti životného prostredia. K nim postupne pribudli v deväťdesiatych rokoch informácie o aktivitách smerujúcich k zainteresovaným stranám.

Publikovanie týchto informácií sa postupne vyvíjalo ako súčasť výročných správ až po samostatné správy, ktoré najmä v poslednom období nadobúdajú jednotnú podobu, napríklad aj vďaka vzniku metodík na reportovanie. Príkladom môže byť napríklad Global Reporting Initiative Guidelines, Account Ability 1000 Series, World Business for Sustainable Development Reporting Project a pod.

Správa o spoločenskej zodpovednosti by pritom mala byť objektívnou deklaráciou pre zainteresované strany organizácie o tom, aké sú hodnoty a strategické ciele organizácie v strednodobom a dlhodobom horizonte v oblasti rozvoja životného prostredia, rozvoja spoločnosti a v konečnom dôsledku v oblasti udržateľného rozvoja.

Vo všeobecnosti možno zhrnúť rámcový obsah správy o spoločenskej zodpovednosti do nasledovných bodov:

1. záväzok organizácie k prijatiu konceptu spoločenskej zodpovednosti ako súčasť stratégie organizácie, spravidla príhovorom štatutára.
2. základné informácie o organizácii: ide o predstavenie organizácie a poskytnutie základných relevantných informácií ako charakterizovanie jej produktov, výkonnosti a zainteresovaných strán, s ktorými spolupracuje.
3. stratégia v oblasti spoločenskej zodpovednosti je najdôležitejšou časťou, kde organizácia:
 - a) objasní témy, ktoré sú nosnou prioritou vo väzbe spoločenská zodpovednosť versus činnosť/produkcia organizácie,
 - b) identifikuje kľúčové zainteresované strany úzko späté s touto problematikou,
 - c) stručne charakterizuje manažment zabezpečenia spoločenskej zodpovednosti v organizácii,
 - d) uvedie stratégiu a ciele v oblasti spoločenskej zodpovednosti a dosiahnuté výsledky na základe pravidelného vyhodnocovania.

1.6 Štyri dôležité otázky pre manažérov

Existuje rad otázok, ktoré si organizácie plánujúce systematické uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti položia. Patria medzi ne napríklad:

Je spoločenská zodpovednosť relevantná pre moju organizáciu?

Odpovede sú pravdepodobne rôzne, závislé od typu organizácie:

- **veľké podnikateľské subjekty**, ktoré sú častokrát medzinárodnými organizáciami a kde je spoločenská zodpovednosť prirodzenou súčasťou stratégie korporácie a má už svoju históriu. Spoločenská zodpovednosť je tak automaticky súčasťou aj dcérskych spoločností, ktoré vznikajú v ďalších krajinách. V týchto organizáciách sa nemusí obzvlášť objasňovať, čo vlastne spoločenská zodpovednosť znamená, pretože sú jasne stanovené jej priority pretavené do cieľov a rôznych programov a aktivít, ktorými sú napĺňané. Samozrejme tento predpoklad, že veľké organizácie by mali byť o krok vpred a mali by v podstate byť dobrým príkladom aj pre iné organizácie neznamena, že je tomu tak v každej jednej z nich a že nie je priestor na ďalšie zlepšovanie.
- **malé a stredné podniky**, v ktorých je spoločenská zodpovednosť ako taká menej skloňovateľným pojmom. To však neznamena, že takéto aktivity nevykonávajú, práve naopak, tieto podniky sú miestnej komunite najbližšie a prichádzajú s ňou do styku oveľa intenzívnejšie. Na podporu najmä miestnej komunity investujú finančné, nefinančné, ale aj časové zdroje. Malé a stredné podniky teda robia mnohé aktivity, ktoré sú spoločensky zodpovedné, len ich tak možno vo svojej každodennej praxi nenazývajú.
- **organizácie verejného sektora**, v ktorých môže na prvý pohľad pojem spoločenská zodpovednosť evokovať len „sponzoring“ a zvýšené finančné náklady, ktoré si organizácie z verejného rozpočtu nemôžu dovoliť. Práve tu však dochádza k zlému pochopeniu pojmu spoločensky zodpovedná organizácia. Tu by mali organizácie financované z verejných zdrojov v maximálnej miere preukázať dôveryhodnosť, transparentnosť, otvorenosť a ich prioritou by malo byť skvalitňovanie služieb pre občanov.

Prečo uplatňovať spoločenskú zodpovednosť?

Táto otázka je smerovaná predovšetkým na manažment organizácií, či už je to majiteľ, riaditeľ, štatutár, ktorý stanovuje celkové smerovanie, formuje hodnoty a ovplyvňuje svojím konaním kultúru organizácie.

Ako už bolo spomenuté hneď v úvode, zodpovednosť je jednou z vlastností človeka a ak sa k tomu pripojí empatia a záujem o svoje okolie, takýto človek má predpoklad byť manažérom, ktorý bude spoločenskú zodpovednosť presadzovať ako prirodzenú súčasť organizácie, v čele ktorej stojí. Spoločenská zodpovednosť je v súčasnosti aktuálnou témou, ale tak, ako sa čoraz viac kladie dôraz na jej význam, pribúda aj jej uplatňovanie z dôvodu „aktuálneho módneho hitu“, kedy sa stáva výborným marketingovým nástrojom na zlepšenie imidžu a udržanie sa na trhu. Samozrejme sa nenájde žiadna organizácia, ktorá by tvrdila, že je spoločensky zodpovednou iba kvôli zlepšeniu imidžu, ale skutočnú odpoveď na túto otázku poznajú len manažéri.

Čo nás bude spoločenská zodpovednosť stáť?

Je to úplne legitímna a dôležitá otázka, nakoľko zavádzanie akýchkoľvek zmien a inovácií sa nezaobíde bez určitých zdrojov, či už finančných, personálnych alebo časových.

Snáď najťažšia je zmena celkovej kultúry organizácie a pretavenie spoločenskej zodpovednosti do stratégie organizácie. Vyžaduje si to čas a uvedenie nových pracovných a manažérskych postupov do praxe, nakoľko spoločenská zodpovednosť zasahuje do všetkých oblastí činnosti organizácie. Neznamená to však, že by sa organizácia mala vzdať svojho primárneho cieľa – vytváranie zisku a pri organizáciách verejnej správy – plnenie úloh vyplývajúcich z ich štatútu. Spoločenská zodpovednosť len poukazuje na to, že by k týmto úlohám mala organizácia pridať záujem o celkové fungovanie spoločnosti a životné prostredie, čo prinesie úžitok nielen jej, ale aj spoločnosti.

Čo nám spoločenská zodpovednosť prinesie?

Je to jedna z najdôležitejších otázok. Spoločenská zodpovednosť organizácie v akejkoľvek podobe prináša pozitíva, či už zamestnancom, zákazníkom, miestnej komunite i samotnej organizácii. Prínosy pre organizáciu sa nemusia prejaviť okamžite, ale v dlhodobom horizonte **prinášajú pozitívne efekty a podporujú udržateľnosť rozvoja organizácie.**

Medzi konkrétne prínosy, ktoré prináša spoločenská zodpovednosť, možno zaradiť:

- posilnenie dôveryhodnosti organizácie,
- posilnenie lojality zákazníkov/občanov, zamestnancov a ostatných zainteresovaných strán voči organizácii a z toho vyplývajúce vplyvy aj na konkurencieschopnosť organizácie,
- zlepšenie vzťahov so zainteresovanými stranami,
- zvýšenie príťažlivosti pre investorov,
- budovanie dôvery a značky,
- znižovanie nákladov a úspory plynúce práve z aplikovania nových a inovatívnych prvkov v oblasti environmentu, ľudských zdrojov a ekonomickej oblasti,
- lepší manažment rizík a ľudských zdrojov,
- podpora inovácií.

2.

MODEL ZET

Štruktúra modelu ZET

Bodové hodnotenie v rámci modelu ZET

Model ZET predstavuje účinný a dobrovoľný **nástroj k systematickému prístupu implementácie spoločenskej zodpovednosti** do organizácie a zároveň **metodiku hodnotenia jej úrovne**. Zdôrazňuje záväzok manažmentu implementovať prvky spoločenskej zodpovednosti do manažérstva organizácie od strategickej úrovne až po operatívne činnosti. Hodnotí aktivity organizácie zamerané na zabezpečenie udržateľného rozvoja, transparentnosti, etického správania voči všetkým zainteresovaným stranám organizácie, participácie na rozvoji komunity a zodpovedného environmentálneho správania.

Model ZET vychádza z:

- modelu výnimočnosti EFQM,
- modelu CAF,
- sústavy ukazovateľov GRI4 – Sustainability Reporting Guidelines vytvorených organizáciou Global Reporting Initiative,
- normy STN ISO 26000: 2011 – Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.

Názov modelu – model ZET bol vytvorený na základe počiatočných písmen slov:

Z – zodpovedný

E – efektívny

T – transparentný

Ide o **zodpovednosť** voči všetkým zainteresovaným stranám (stakeholders – zamestnanci, občania, zákazníci, akcionári, partneri, dodávatelia, štát, komunita a pod.) a voči naplneniu všetkých ich požiadaviek.

V rámci konkurencieschopnosti a uplatnenia sa na trhu, resp. vnímania z pohľadu spokojnosti všetkých zainteresovaných strán, je **efektívnosť** organizácií kľúčovým aspektom. Manažérstvo všetkých činností v organizácii systémovým prístupom v zmysle procesného manažérstva za pomoci tzv. PDCA cyklu (Plan – Do – Check – Act) vytvára veľmi dobré predpoklady pre efektívne manažérstvo.

Transparentnosť veľmi úzko súvisí s oblasťami súvisiacimi s udržateľným rozvojom, etikou, filantropiou, kontaktom s médiami, prístupom k informáciám, zverejňovaním pravdivých a otvorených informácií.

Úroveň spoločenskej zodpovednosti organizácia prostredníctvom modelu ZET preukazuje spracovaním správy o spoločenskej zodpovednosti. (Pozn.: Šablónu správy o spo-

ločenskej zodpovednosti podľa modelu ZET poskytuje Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.)

Hlavným zámerom vytvorenia modelu ZET je:

- zvýšenie povedomia o spoločenskej zodpovednosti a zvýšenie počtu organizácií, ktoré ju uplatňujú,
- získanie komplexného pohľadu na spoločenskú zodpovednosť organizácie (uplatňovanie všetkých jej troch základných prvkov v zmysle Triple - bottom line: Profit - Planet - People),
- poskytnutie nástroja na získanie obrazu organizácie o úrovni jej spoločenskej zodpovednosti ako súčasti jej strategického riadenia a impulzu pre ďalšie zlepšovanie,
- podpora pravidelného hodnotenia úrovne spoločenskej zodpovednosti organizácie a jej reportovanie o nej, a tým dosahovanie trvalej udržateľnosti,
- poskytnutie priestoru pre vzájomné porovnávanie sa organizácií, či už z vlastnej iniciatívy alebo prostredníctvom Národnej ceny SR za spoločenskú zodpovednosť, ktorá model využíva ako metódu súťaže.

Model je určený širokému spektru organizácií, podnikateľského alebo verejného sektora bez ohľadu na veľkosť organizácie a oblasť pôsobenia. Organizáciám ponúka možnosť zhodnotiť úroveň spoločenskej zodpovednosti, či už s týmito aktivitami začínajú alebo majú túto oblasť systematicky riadenú.

Organizáciám, ktoré plánujú a začínajú včleňovať spoločenskú zodpovednosť do svojho manažérstva, model ZET ponúka:

- nástroj postupnej implementácie spoločenskej zodpovednosti do manažérstva organizácie,
- zhodnotenie súčasného stavu a načrtnutie (smerovanie) želaného stavu pôsobenia organizácie na komunitu, životné prostredie a zainteresované strany,
- možnosť postupného porovňovania sa s inými organizáciami a získavanie dobrej praxe,
- reportovanie organizácie ako deklaráciu spoločensky zodpovednej organizácie pre svoje zainteresované strany a širokú verejnosť,
- posilnenie vnímania a postavenia organizácie na trhu a v spoločnosti.

Organizáciám, ktoré už dlhšiu dobu podnikajú kroky v oblasti spoločenskej zodpovednosti, model ZET ponúka:

- zhodnotenie dosiahnutej úrovne uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizácii,
- konkrétny dôkaz pre zainteresované strany o plnení ich potrieb a očakávaní z pohľadu sociálneho, ekonomického a environmentálneho – reporting spoločenskej zodpovednosti,
- možnosť porovňovania sa s najlepšimi organizáciami,
- získavanie ďalších námetov na zlepšovanie,
- posilnenie vnímania a postavenia organizácie na trhu a v spoločnosti.

2.1 Štruktúra modelu ZET

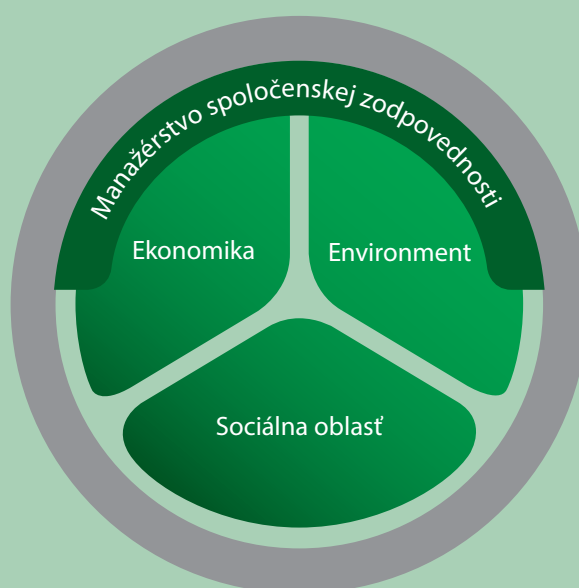
Základom celej štruktúry modelu je manažérstvo (riadenie) spoločenskej zodpovednosti v organizácii ako súčasť manažérstva organizácie ako celku. Predstavuje záväzok manažmentu prehodnotiť, naplávať a zmeniť myslenie zamestnancov a celkovej kultúry organizácie smerujúcej k takému spôsobu manažérstva, ktoré sa nesústreďuje len na hlavné činnosti organizácie a ekonomické výsledky, ale chápe vplyv organizácie na okolie v širších súvislostiach. Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti v sebe zahŕňa zohľadnenie jej podstaty v celkovej stratégii organizácie, aktívnu komunikáciu dovnútra, ako aj navonok najmä v oblasti spoločenskej zodpovednosti a snaží sa ju trvalo zlepšovať a rozvíjať.

Model je ďalej tvorený troma oblasťami v súlade s princípmi Triple-bottom line (Profit – Planet – People) a svojou štruktúrou tak zabezpečujú komplexný pohľad na spoločenskú zodpovednosť organizácie. Ide teda o komplexný prístup k vnímaniu spoločensky zodpovednej organizácie, ktorá je vo väčšej či menšej miere aktívna vo všetkých jej oblastiach. Zároveň tým dáva organizácii možnosť identifikovať silné stránky a tie oblasti, ktoré ponúkajú podnety na zlepšovanie.

Model ZET je tvorený štyrmi kritériami (oblasťami):

- 1 - Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti
- 2 - Ekonomika
- 3 - Environment
- 4 - Sociálna oblasť

Model ZET tak svojou vyváženosťou a logickou väzbou medzi svojimi nosnými časťami zabezpečuje pohľad na spoločenskú zodpovednosť organizácie tak, že si je vedomá, že žiadna aktivita či projekt nebol zrealizovaný ad hoc, ale ako výsledok určitého cieľa a je transparentný a udržateľný. To isté platí aj v opačnom ponímaní. Model nepripúšťa, aby organizácia vykonávala aktivity, ktoré by neboli podložené hodnotením dopadu tejto aktivity.



■ Obr. 4: Štruktúra modelu ZET

Ako pomôcka pre vypracovanie kritérií slúžia organizácii odporúčania/príklady prístupov uvedené v každom jednom kritériu. Uvedené **príklady/odporúčania** nie sú konečným zoznamom prístupov v danaje oblasti, **organizácia predovšetkým popíše vlastné prístupy**.

Pri vyplňaní kritérií uvedie svoje prístupy vo forme voľne písaného textu s relevantným doplnením výsledkov vo forme tabuliek a grafov. Tam, kde je to relevantné doplní organizácia aj relevantné dôkazy, ktoré sú k dispozícii (smernice, dokumenty a pod.).

Kritérium 1: Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti

Príklady/odporúčania:

- *Vízia, poslanie, hodnoty a stratégie organizácie smerujúce k uplatňovaniu spoločenskej zodpovednosti.*
- *Manažéri (vodcovia), ktorí stanovujú víziu, poslanie, hodnoty a stratégiu organizácie.*
- *Preberanie zodpovednosti manažmentu za uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti v organizácii, ich spôsob presadzovania a motivácie zamestnancov k spoločenskej zodpovednosti, etickému a transparentnému správaniu.*
- *Zodpovedná osoba/osoby (organizačná zložka) poverené za koordináciu spoločenskej zodpovednosti, ich zodpovednosti a právomoci.*
- *Priority a ciele organizácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti ako súčasť celkovej stratégie organizácie, resp. vytvorený samostatný dokument (stratégia v oblasti spoločenskej zodpovednosti).*
- *Spôsob komunikácie a zvyšovania povedomia zamestnancov o spoločenskej zodpovednosti.*
- *Spôsob oboznamovania zamestnancov o spoločenskej zodpovednosti, jej cieľoch a prioritách.*
- *Plánovanie aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácie.*
- *Spôsob riadenia činností a aktivít súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou.*
- *Monitorovanie výstupov z činností súvisiacich so spoločenskou zodpovednosťou.*
- *Uskutočňovanie pravidelného reportovania v oblasti spoločenskej zodpovednosti, napríklad vo forme správy o spoločenskej zodpovednosti alebo inej forme reportovania a ktorým okruhom zainteresovaných strán je určená.*
- *Neustále zlepšovanie v oblasti spoločenskej zodpovednosti (spôsob priebehu identifikácie nových cieľov, aktivít, projektov a pod).*
- *Najdôležitejšie zainteresované strany organizácie vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti, zdôvodnenie ich výberu a spôsob komunikácie a spolupráce s nimi.*
- *Zoznam/mapa zainteresovaných strán (stakeholderov) organizácie, vrátane uvedenia ich identifikácie/výberu.*
- *Spôsob podpory zainteresovaných strán k uplatňovaniu spoločenskej zodpovednosti v ich stratégiách a postupoch.*

Kritérium 2: Ekonomika

Kritérium preukazuje tok kapitálu medzi zainteresovanými stranami a dôležité ekonomické vplyvy organizácie na celú spoločnosť. Ťažisko kritéria ekonomika nie je na finančnej situácii organizácie, ale ekonomický rozmer udržateľnosti sa týka najmä ekonomického dopadu činnosti organizácie na ekonomickú situáciu zainteresovaných strán a tiež jej vplyvu na hospodársky systém na lokálnej, národnej ako aj medzinárodnej úrovni.

Príklady/odporúčania:

- *Spôsob plánovania a sledovania ekonomickej výkonnosti organizácie, a štruktúru indikátorov/ukazovateľov ekonomickej výkonnosti.*
- *Transparentné riadenie finančných zdrojov.*

- *Realizácia protikorupčnej stratégie a vytváranie a udržiavanie efektívneho systému boja proti korupcii. Mechanizmus protikorupčných opatrení a odhaľovanie korupcie, vyvodenie dôsledkov, ako aj identifikácia rizík korupcie a realizácia procesov spôsobmi, aby vylúčili možnosť korupcie.*
- *Oblasti, kde môže prísť ku konfliktu záujmov.*
- *Vzdelávanie a odborná príprava zamestnancov v oblasti korupcie, protikorupčného správania, predchádzania konfliktu záujmov.*
- *Vytvorené mechanizmy na presadzovania a dodržiavanie etického správania (napr. etický kódex správania sa organizácie, zamestnanca a pod.), aký je systém oboznamovania sa s nimi a hodnotenia ich dodržiavania.*
- *Zavedené mechanizmy na nahlásenie možného konfliktu záujmov, korupcie a neetického správania sa.*
- *Transparentnosť a poskytovanie kľúčových informácií relevantným zainteresovaným stranám.*
- *Spôsob a mechanizmy, ako sú etické, sociálne a ekologické kritériá zapracované do procesov v oblasti nákupu, distribúcie a uzatvárania zmlúv.*
- *Zlepšovanie vzťahov so zákazníkmi:*
 - *Sledovanie spokojnosti zákazníkov.*
 - *Mechanizmus riešenia reklamácií.*
 - *Poskytované podporné služby pre zákazníkov.*
 - *Uplatňovanie férového, transparentného a etického správania vo vzťahu k zákazníkom.*
- *Zlepšovanie vzťahov s dodávateľmi:*
 - *Spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov*
 - *Požiadavka plnenia určitých podmienok vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti v dodávateľskom reťazci (napríklad povinnosť mať zavedenú normu ISO 14000, etický kódex, etický audit, ISO 26000, ISO 18000 a pod).*
 - *Uplatňovanie férového, transparentného a etického správania vo vzťahu k dodávateľom.*
- *Zlepšovanie vzťahov s vlastníkmi / akcionármi / investormi.*
- *Spôsoby získavania kapitálu/zdrojov organizácie (napr. dotácie, subvencie, úvery a pod.), vývoj zádržnosti organizácie, dodržiavanie rozpočtových pravidiel (verejná správa).*
- *Výška priemernej mzdy v organizácii, podiel zamestnancov poberajúcich minimálnu mzdu.*

Kritérium 3: Environment

Rozmer udržateľnosti životného prostredia sa týka vplyvu organizácie na živé a neživé prírodné systémy, vrátane pôdy, vzduchu, vody a ekosystémov. Kategória ochrany životného prostredia sa týka vplyvov súvisiacich so vstupmi (ako je energia a voda) a výstupmi (napríklad emisií, odpadových vôd a odpadov). Zároveň sa vzťahuje na biodiverzity, dopravu, produkty a služby, súvisiace vplyvy, ako aj šetrnosť k životnému prostrediu a výdavky s tým spojené.

Príklady/odporúčania:

- *Vplyv organizácie (vrátane výroby výrobkov / poskytovania služieb) na životné prostredie.*
- *Najdôležitejšie legislatívne požiadavky v oblasti životného prostredia, ktoré sú pre organizáciu relevantné.*
- *Spracovaná ekologická firemná politika / zásady.*
- *Využívané nástroje environmentálneho manažérstva (EMS, EMAS a pod).*
- *Monitoring vplyvu na životné prostredie.*
- *Spôsob riadenia odpadového hospodárstva.*
- *Celková hmotnosť vyprodukovaného odpadu s uvedením typu a metódy likvidácie.*
- *Relevantné legislatívne požiadavky v oblasti odpadového hospodárstva (vedenie evidencie, meranie, ohlasovanie, nakladanie, odovzdávanie, balenie, označovanie).*
- *Prijaté opatrenia na zníženie produkcie odpadov, resp. ich separáciu, vrátane realizovaných projektov. Uvedenie výsledkov po zavedení opatrení / projektov, ak sú k dispozícii.*
- *Vynaložené finančné prostriedky na zníženie tvorby, prípadne spracovanie odpadu, resp. iné inová-*

- cie v oblasti odpadového hospodárstva.
- *Prijaté opatrenia a projekty na zníženie energetickej náročnosti budov, prepravy, výrobných procesov, spotrebičov, elektronických zariadení, poskytovaných služieb a pod.*
 - *Prijaté opatrenia a projekty na využívanie obnoviteľných zdrojov, ako je slnečná, geotermálna, hydroelektrická energia, veterná energia a biomasa.*
 - *Podpora environmentálnych projektov v komunite zlepšujúcich životné prostredie.*
 - *Uplatňovanie udržateľného obstarávania, t.j. zohľadňovanie environmentálneho aspektu pri obstarávaní tovarov a služieb.*
 - *Zavádzanie čistej výroby a podpora ekologickej efektívnosti výrobného procesu (napríklad nákup ekologicky spoľahlivých technológií, využitie obnoviteľných zdrojov), využívanie recyklovaných materiálov.*
 - *Realizovanie opatrení alebo projektov napríklad v oblasti elektronizácie služieb s cieľom zefektívnenia poskytovanej služby a zníženia spotreby zdrojov (personálnych, materiálnych), resp. s pozitívnym vplyvom na životné prostredie.*
 - *Ekologický aspekt používaných materiálov, t.j. používanie takých materiálov, ktoré majú minimálny negatívny vplyv na životné prostredie.*
 - *Hodnota pokút (v eurách) za nedodržanie zákonov a nariadení, ktoré sa týkajú životného prostredia.*
 - *Celkový počet sťažností o vplyve na životné prostredie podaných prostredníctvom formálnych sťažností.*
 - *Spôsob nakladania s chemickými látkami podľa legislatívnych požiadaviek (bezpečnostné listy, meranie, písomné pravidlá pre bezpečné nakladanie, balenie, značenie, oznamovanie, osobné ochranné pomôcky atď.), resp. odkaz na interné dokumenty.*
 - *Spôsob nakladania s vodami a ich ochrana podľa legislatívnych požiadaviek (odber, vypúšťanie, meranie, povolenie a súhlasy úradu, prevádzka vodných diel, ochrana pred povodňami, prevencia úniku škodlivých látok do vôd atď.).*
 - *Spôsob vykonávania ochrany ovzdušia podľa legislatívnych požiadaviek (kategorizácia zdrojov znečisťovania ovzdušia, evidencia, meranie, hlásenie, ochrana ozónovej vrstvy Zeme atď.).*
 - *Aktivity a opatrenia na obmedzenie iných foriem znečistenia a negatívnych vplyvov, ako napríklad hluk, zápach, vizuálny dojem, vibrácia, elektromagnetické emisie a pod.*

Kritérium 4: Sociálna oblasť

Kritérium Sociálna oblasť sa týka vplyvu organizácie na sociálnu úroveň spoločnosti, v ktorej pôsobí. Väčšina obsahu jednotlivých subkritérií je založená na medzinárodne uznávaných všeobecných štandardoch a iných relevantných medzinárodných zdrojoch.

Príklady/odporúčania:

- *Systém rozvoja a vzdelávania zamestnancov v organizácii.*
- *Podpora kariérneho postupu zamestnancov.*
- *Antidiskriminačný prístup v oblasti riadenia ľudských zdrojov.*
- *Benefity poskytované zamestnancom (zvlášť zamestnancov na TPP a zvlášť zamestnancov na dohodu o vykonaní práce, prípadne agentúrnych zamestnancov).*
- *Vytváranie atmosféry pre lojalitu, angažovanosť a spokojnosť zamestnancov (Corporate Identity).*
- *Spôsob vytvárania a udržiavania vhodného pracovného prostredia (fyzikálne podmienky, komfort práce, vybavenia pracoviska a pod.) a snaha o odstránenie psychosociálnych rizík na pracovisku, ktoré prispievajú k stresu alebo ochoreniu alebo k nim vedú.*
- *Aktivity a opatrenia na podporu zdravia zamestnancov.*
- *Stratégia v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci vrátane analýzy a riadenia rizík v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.*
- *Vyváženie pracovného a osobného života zamestnancov (Work life balance).*
- *Získavanie spätnej väzby od zamestnancov (prieskumy spokojnosti, hodnotiace rozhovory a pod.).*

- *Opatrenia a programy na zamestnanie a podporu znevýhodnených a zraniteľných skupín obyvateľstva (napríklad ženy, matky s deťmi, zdravotne postihnutí, mladiství, absolventi, osoby staršie ako 50 rokov, osoby s nízkou kvalifikáciou a dlhodobo nezamestnaní).*
- *Priority a aktivity v oblasti podpory rozvoja komunity a spôsob stanovenia priorít (so špecifickým dôrazom na zraniteľné, diskriminované a marginalizované skupiny).*
- *Spolupráca s predstaviteľmi samosprávy, štátnej správy a zástupcami miestnych združení, prípadne členstvo organizácie v niektorých z miestnych združení alebo organizácií.*
- *Spôsob a nástroje podpory miestnej komunity a subjektov v nej pôsobiach (napríklad sponzorring, darcovstvo, asignácia 2 % z dane, dobročinný marketing, zapojenie sa do osvedy/kampane).*
- *Podpora občianskych združení, mimovládnych organizácií, neziskových organizácií a pod.*
- *Vzťah organizácie k dobrovoľníctvu, k jeho rozvoju a motivácii zamestnancov, aby pracovali pre komunitu ako dobrovoľníci.*
- *Aktivity alebo projekty na podporu zvýšenia kvality vzdelávania, prístupu k nemu a podporu miestnych vedomostí, vrátane podpory možnosti vzdelávania pre znevýhodnené a sociálne slabšie skupiny.*
- *Aktivity alebo projekty na podporu rozvoja kultúry so špecifickým dôrazom na miestnu kultúru a tradície.*
- *Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, výskumnými laboratóriami a pod. a prínos týchto obojstranne prospešných partnerstiev.*

2.2 Bodové hodnotenie v rámci modelu ZET

Bodové hodnotenie prináša niekoľko výhod:

1. meranie vlastného pokroku organizácie v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ak sa organizácia zhodnotí podľa modelu ZET v pravidelných intervaloch,
2. identifikácia dobrej praxe v organizácii vysokým bodovým hodnotením a identifikáciou oblastí na zlepšovanie pri nižšom dosiahnutom bodovom hodnotení,
3. hľadanie partnerov na porovnávanie sa – benchmarking a učenie sa – bench learning.

Hodnotí sa jednotlivo každé kritérium (každá oblasť spoločenskej zodpovednosti) počtom bodov od 0 do 100 podľa stupnice panela hodnotenia. Maximálny počet bodov za každé kritérium je 100 bodov. Výsledný počet bodov získa organizácia súčtom bodových hodnotení jednotlivých kritérií. Maximálny celkový počet bodov je 400.

PANEL HODNOTENIA	Bodové hodnotenie
Činnosti v danej oblasti spoločenskej zodpovednosti boli realizované veľmi limitovaným/obmedzeným spôsobom, resp. sa plánujú riešiť systémovo v budúcnosti.	0 - 10
Činnosti v danej oblasti spoločenskej zodpovednosti boli realizované limitovaným/obmedzeným spôsobom, neplánujú sa, realizujú sa skôr náhodne vrátane sledovania výsledkov. Proces následného zlepšovania sa nevykonáva, podnety na zlepšenie sa nezisťujú.	11 - 30
Činnosti v danej oblasti spoločenskej zodpovednosti boli realizované prijateľným spôsobom, existujú plány aktivít a ich realizácia sa vyhodnocuje. Tam, kde je to nevyhnutné, sa riešia opatrenia k náprave, resp. zlepšeniu. Sledované výsledky sú priaznivé a majú tendenciu pozitívneho trendu.	31 - 50
Činnosti v danej oblasti spoločenskej zodpovednosti boli realizované dobrým a vyhovujúcim spôsobom, všetky aktivity sú plánované a realizované vhodným spôsobom. Pre jednotlivé oblasti spoločenskej zodpovednosti sú stanovené ciele, ukazovatele výkonnosti, resp. kľúčové faktory úspechu, ktoré sa vyhodnocujú a na ich základe sa vytvárajú plány zlepšovania činností. Výsledky vykazujú pozitívny trend.	51 - 75
Činnosti v danej oblasti spoločenskej zodpovednosti boli realizované výnimočným spôsobom za využitia moderných a inovačných nástrojov a metód efektívneho riadenia. Sledované ukazovatele a ciele sú podrobované porovnávaníu s konkurenciou, partnermi a ostatnými zainteresovanými stranami, ktoré môžu poskytnúť informácie na zisťovanie konkurenčného postavenia organizácie a jej výnimočnosti v daných aktivitách a činnostiach. Výsledky daných aktivít a činností vykazujú pozitívny trend, vykonáva sa benchmarking.	76 - 100

CELKOVÉ BODOVÉ HODNOTENIE ORGANIZÁCIE PODĽA MODELU ZET

CELKOVÉ BODOVÉ HODNOTENIE	
Manažérstvo spoločenskej zodpovednosti	
Ekonomika	
Environment	
Sociálna oblasť	
Celkový počet bodov	

SLOVNÍK

(vybrané z normy STN ISO 26000: 2011 - Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti a iných zdrojov)

Aspekt spoločenskej zodpovednosti – súčasť činností a produktov organizácie, ktorá má vplyv na zainteresované strany.

Etické správanie - správanie, ktoré je v kontexte konkrétnej situácie v súlade s uznávanými princípmi správneho alebo dobrého správania a je v súlade s medzinárodnými štandardmi správania.

Dopad (činnosti, pôsobenia) organizácie – pozitívna alebo negatívna zmena v spoločnosti, v ekonomike alebo životnom prostredí, ktoré je úplne alebo čiastočne výsledkom minulých i súčasných činností a rozhodnutí organizácie.

Spoločenská zodpovednosť organizácií - dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných firemných činností a interakcií s firemnými stakeholdermi (Európska komisia, Zelená kniha, 2001)

Spoločenská zodpovednosť organizácií - kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku (World Business Council for Sustainable Development).

Spoločenská zodpovednosť organizácií - zodpovednosť organizácií za vplyv, ktorý majú na spoločnosť. V súlade s definíciou musia mať podniky k dispozícii postup zahrňujúci do ich obchodnej a základnej stratégie otázky týkajúce sa sociálnej oblasti, životného prostredia, morálky, ľudských práv a požiadaviek spotrebiteľov. Cieľom tohto procesu musí byť tvorba spoločnej hodnoty medzi vlastníkami/akcionármi, ostatnými zúčastnenými stranami a spoločnosťou ako takou, a to takým spôsobom, aby bolo možné hľadať, predchádzať a zmierňovať negatívne účinky vyplývajúce z fungovania podniku (Európska únia).

Spoločenská zodpovednosť – zodpovednosť organizácie za dopady jej rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie prostredníctvom transparentného etického správania, ktorá:

- prispieva k udržateľnému rozvoju zdravia a dobrým životným podmienkam v spoločnosti,
- berie do úvahy očakávanie zainteresovaných strán,
- je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými štandardmi správania
- je integrovaná v rámci celej organizácie a uplatňovaná v jej vzťahoch

Pozn.: Aktivity zahŕňajú výroby, služby a procesy. Vzťahy predstavujú aktivity organizácie v rámci jej sféry vplyvu.

Transparentnosť – otvorenosť týkajúca sa rozhodnutí a aktivít, ktoré majú dopad na spoločnosť, ekonomiku a životné prostredie a ochota komunikovať o nich jasným, správnym, včasným, úprimným a vyčerpávajúcim spôsobom.

Udržateľný rozvoj – rozvoj, ktorý napĺňa potreby súčasnosti, a neohrozuje schopnosť budúcich generácií naplniť ich vlastné potreby.

Zainteresovaná strana (stakeholders) – jedinec alebo skupina, ktorá ovplyvňuje činnosť organizácie alebo je činnosťami organizácie ovplyvňovaná.

Životné prostredie – prirodzené okolie, v ktorom organizácia pôsobí vrátane ovzdušia, vody, pôdy, prírodných zdrojov, flóry, fauny, ľudí, vesmírneho priestoru a ich vzájomných vzťahov.

Komunita – miestne alebo iné spoločenstvá umiestnené v určitom geografickom priestore, ktorý sa nachádza vo fyzickej blízkosti priestorov organizácie alebo v oblastiach jej vplyvu.

Angažovanosť v komunite - znamená aktívne zapojenie organizácie do života komunity, ktorej cieľom je predchádzanie problémom a ich riešenie, rozvíjanie partnerstva s miestnymi organizáciami a zainteresovanými stranami a snaha stať sa dobrým občanom danej komunity. Organizácia sa tak zúčastňuje na živote komunity prostredníctvom účasti na činnosti občianskych inštitúcií a ich podpory a prostredníctvom zapojenia do sietí skupín a jednotlivcov, ktorí tvoria občiansku spoločnosť.

Filantropia - dobrovoľnícke aktivity pre verejnoprospešný účel bez očakávania protihodnoty, láska k ľudstvu, obyčajne prejavovaná snahou o zvýšenie verejného blaha, a to osobnými dobročinnými skutkami alebo finančnou podporou nejakej oblasti bez očakávania protihodnoty, akákoľvek snaha zmierniť ľudskú biedu a utrpenie, zlepšiť kvalitu života, pomôcť alebo udržať isté hodnoty, a to formou darov, služieb alebo iných dobrovoľníckych aktivít (SZP, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET).

Sponzoring – poskytnutie finančných alebo nefinančných zdrojov, za ktoré sa očakáva nejaké zviditeľnenie sponzora, teda organizácie/firmy poskytujúcej zdroje. Zmluvný vzťah pri sponzoringu je založený spravidla na zmluve o poskytnutí reklamných služieb.

Darcovstvo – venovanie finančných alebo nefinančných zdrojov s tým, že organizácia/firma za to neočakáva žiadnu protislužbu. Zmluvný vzťah je v prípade darcovstva založený na zmluve o poskytnutí daru.

Firemné občianstvo – angažované riešenie problémov v lokalite, kde organizácia/firma pôsobí, čím prispieva k zlepšovaniu kvality života pre miestnych ľudí.

Asignácia 2 % dane z príjmu právnickej osoby – ide o presmerovanie 2 % daní oprávneným prijímateľom 2 % daní.

Dobročinný marketing – pri tejto spolupráci mimovládna organizácia poskytuje svoje meno alebo logo firme alebo na jej produkt. Organizácia/firma na oplátku mimovládnej organizácii poskytuje podiel zo zvýšeného predaja produktov.

Zapojenie sa do osvety/kampane – ide o podporu zo strany organizácie/firmy, kde vystupuje ako spolupodporovateľ kampane/osvety, ktorá má určitý verejnoprospešný cieľ.

SKRATKY

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CAF	Common Assessment Framework
CSR	Spoločenská zodpovednosť organizácií (Corporate social responsibility)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Európska nadácia pre manažérstvo kvality)
EÚ	Európska únia
GRI	Global Reporting Initiative
PDCA	Plan – Do – Check – Act
SWOT	analýza silných, slabých stránok, príležitostí, hrozieb (strong, weakness, opportunities, threats)
SZO	spoločenská zodpovednosť organizácií
TPP	trvalý pracovný pomer
ZET	zodpovedný, efektívny, transparentný

POUŽITÉ ZDROJE

- Kolektív: Hodnocení CSR organizací v Programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost, Publikační řada Národní politiky kvality
- Kuldová, L.: Nový pohled na společenskou odpovědnost firem. Strategická CSR. NAVA, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5
- Kunz, V.: Společenská odpovědnost firem, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0
- Nadácia Integra, Nadácia Pontis, PANET: Spoločensky zodpovedné podnikanie
- Paulová, I.: Komplexné manažérstvo kvality. Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8078-574-1
- Pavlík, M., Bělčík, M. a kol.: Společenská odpovědnost organizace. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
- Petříková, R. a kol.: Společenská odpovědnost organizací, 2008 ISBN 978-80-02-02099-8, DTO-CZ
- Steinerová, M., Václavíková, A., Mervart, R.: CSR: Průvodce nejen pro malé a střední podniky. Business Leaders Forum, Praha, 2008
- STN ISO 26000: 2011 Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti, 2011
- <http://www.wbcscd.ch/templates/TemplateWBCSD2/layout.asp?type=p&MenuId=ODU&doOpen=1&ClickMenu=RightMenu> [12. november 2014]
- <http://www.cca-institute.org> [12. november 2014]
- <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx> [12. november 2014]

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky

Štefanovičova 3
P. O. Box 76
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk
www.npkrs.sk

model 